

การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : แนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

ผศ.ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์*

ปัจจุบันโรงเรียนทุกแห่งพยายามเพิ่มคุณภาพการบริหารโรงเรียนให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาแต่ตามปกติโรงเรียนโดยทั่วไปไม่สามารถพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพการบริหารตามที่ต้องการได้ ต้องมีองค์ประกอบที่จะทำให้โรงเรียนมีการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบดังกล่าวคือกิจกรรมที่จะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากร (Padler, Burgogyne, Boydell, 1997) เพื่อให้สามารถแข่งขันกับโรงเรียนอื่น ๆ และแข่งขันกับตนเองให้บรรลุตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาที่กำหนด คือต้องทำงานให้มีประสิทธิภาพ ต้องเรียนรู้ได้รวดเร็วกว่าโรงเรียนอื่น ๆ (O’Keeffe, 2002) ด้วยการสร้างพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดยผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน ต้องพยายามหากิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร หากบุคลากรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้แล้ว โรงเรียนก็จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์กร ได้แสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่และอย่างต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันสร้างผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ โดยองค์กรสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนได้คิดใหม่ ได้ทำงานร่วมกันและเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างองค์ความรู้เป็นเอกลักษณ์ให้องค์กร (วิฑูรย์ ลิ้มชะคดี, 2543) องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่รักษาองค์ความรู้เกี่ยวกับผลผลิตและกระบวนการผลิต รับผิดชอบต่อเปลี่ยนแปลงของชุมชนและสังคม เมื่อพบปัญหาที่แก้ปัญหาโดยใช้องค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร (Argyris, 1999) องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่สมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเอง เพื่อสร้างสรรค์งานและดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์กรที่กระตุ้นให้สมาชิกมีแนวคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ

*ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

กระตุ้นให้สมาชิกมีความทะเยอทะยานมีแรงบันดาลใจ และได้เรียนรู้ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ซึ่งกันและกัน ทำให้องค์กรขยายศักยภาพในการแก้ปัญหาและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (Hoy & Miskel, 2008) องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสถานที่ที่ครูขยายความคิด ความรู้ความสามารถในการสร้างความสำเร็จในการทำงานโดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารโรงเรียน ได้รับการสนับสนุนให้แสดงความปรารถนาที่จะเรียนรู้ ทราบวิธีการหาความรู้ร่วมกันในการสร้างนวัตกรรมและการแก้ปัญหา (Watsons and Marsick, 1993) องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรที่สมาชิกมีพลังในการศึกษา เก็บสะสมองค์ความรู้และพัฒนาเป็นองค์กรที่สามารถใช้ความรู้บริหารจัดการองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ (Marquardt, 1996, p.19)

เซนเจ (Senge, 1994, p.6) ได้นิยามว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ 1) การเรียนรู้ด้วยตนเองของสมาชิก (personal mastery) 2) การสร้างรูปแบบวิถีคิด (mental model) 3) การประสานวิสัยทัศน์ (shared vision) 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) ต่อมา มาควอดท์ (Marquardt, 1996, p.20) ได้อธิบายว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีองค์ประกอบย่อย 5 ระบบ กล่าวคือ 1) ระบบการเรียนรู้ 2) ระบบองค์การ 3) ระบบสมาชิก 4) ระบบองค์ความรู้ และ 5) ระบบเทคโนโลยี ในแต่ละระบบมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนสามารถนำไปพัฒนาสมาชิกได้อย่างเป็นรูปธรรม

ในบทความนี้ ผู้เขียนขอเสนอแนวคิดของมาควอดท์ ให้ผู้บริหารโรงเรียนนำไปใช้พัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะทำให้โรงเรียนปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสามารถปฏิบัติงานตอบสนองแนวทางการปฏิรูปการศึกษาได้ โดยผู้เขียนขอเสนอแนวปฏิบัติแต่ละระบบย่อย ดังนี้

ระบบการเรียนรู้ (Learning subsystem)

มาควอดท์ (Marguadt, 1996, p.59-65) ได้เสนอวิธีการสร้างระบบการเรียนรู้ในโรงเรียนดังต่อไปนี้

1. สร้างกิจกรรมการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรมให้กับสมาชิกในโรงเรียนอย่างทั่วถึง (develop action learning programs throughout the organization) คือ ผู้บริหารจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ วิเคราะห์ปัญหาการปฏิบัติงาน โดยให้เพื่อครูในโรงเรียนเสนอทางเลือกอย่างหลากหลาย จำนวนครูที่เข้าประชุมเชิงปฏิบัติการควรมีจำนวนกลุ่มละ 4-8 คน ผู้บริหารโรงเรียนจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและจัดผู้ประเมินและสังเกตการดำเนินงานของกลุ่ม

2. เพิ่มศักยภาพในด้านความใฝ่รู้ใฝ่เรียนให้กับสมาชิกแต่ละคน (increase individuals' ability to learn how to learn) คือ กระบวนการให้ครูเรียนรู้วิธีหาความรู้ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางดำเนินการ 4 ประการคือ

2.1 ให้ครูทราบวิธีสร้างคำถามเพื่อหาคำตอบ

- 2.2 ให้ครูแยกกลุ่มความคิดให้เป็นส่วนย่อยๆ
- 2.3 ผู้บริหารตรวจสอบความก้าวหน้าของการหาความรู้ของครู
- 2.4 ผู้บริหารควบคุมการหาความรู้ของครูให้ได้ตามกำหนด

3. สร้างวินัยในการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร (develop the discipline of dialogue in the organization) การสนทนาแลกเปลี่ยน (dialogue) เป็นกิจกรรมกลุ่มที่สร้างองค์ความรู้ เพราะระหว่างสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้และทัศนคติ บุคลากรจะซึมซับความรู้และค่านิยมจากกลุ่มเพื่อนโดยไม่รู้ตัว ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางการดำเนินงานคือ

3.1 สามารถค้างประเด็นการอภิปราย เกี่ยวกับการพัฒนาหน่วยงานไว้ในสนทนาครั้งต่อไป

- 3.2 สังเกตการทำหน้าที่ของผู้ประเมินในการประเมินกระบวนการสนทนา
- 3.3 ลดความเผด็จรอนของการสนทนาให้เย็นลง
- 3.4 ให้ความเคารพความคิดของสมาชิกกลุ่ม
- 3.5 เป็นผู้มีส่วนปรีดีในการถามนำเพื่อการสนทนากลุ่ม

ในส่วนส่วนตัวครู ก็ควรปฏิบัติตนระหว่างสนทนาดังนี้

- 3.6 จัดวงสนทนาให้เป็นวงกลมเพื่อทุกคนจะได้มีส่วนร่วมเท่าเทียมกัน
- 3.7 นำเสนอประเด็นเพื่อสนทนา
- 3.8 เสนอให้สมาชิกในกลุ่มแสดงความคิดเห็น
- 3.9 เสนอให้สมาชิกในกลุ่มให้ข้อมูลย้อนกลับภายหลังการสนทนา
- 3.10 ควรปล่อยให้การสนทนาดำเนินไปอย่างเป็นธรรมชาติ

4. สร้างแผนพัฒนางานเพื่อพัฒนาสมาชิกขององค์กร (create career development plans for employability) โรงเรียนสร้างแผนพัฒนางานเป็นแผนหลัก จากแผนหลักกระจายความรับผิดชอบให้ครูแต่ละคนวางแผนพัฒนาตนเอง (individual development plan-IDP) ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางการดำเนินงานคือ

- 4.1 เปิดโอกาสให้ครูแต่ละคนวางแผนพัฒนาตนเอง
- 4.2 ช่วยสร้างขั้นตอนการเรียนรู้ ทำให้ครูจัดลำดับการเรียนรู้ตามความต้องการก่อนหลัง
- 4.3 สร้างวินัยให้กับครูในการควบคุมตนเอง
- 4.4 ช่วยให้ครูแต่ละคนรับผิดชอบในการเรียนตามเป้าหมายของครูเอง
- 4.5 ช่วยให้ครูเกิดความมั่นใจในวิชาชีพ

5. จัดงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเองของสมาชิก (establish self-development cash programs) ในการจัดทำงบประมาณประจำปี ผู้บริหารจัดสรรส่วนงบประมาณจำนวนหนึ่ง สำหรับให้ครูแต่ละคนใช้ในการพัฒนาตนเอง ตามความสนใจ เช่น การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ การวิจัย การจัดการเรียนการสอน เป็นต้น

6. สร้างทักษะการเรียนรู้ของทีม (build team-learn skills) การสร้างทักษะการเรียนรู้ของทีมงานครูผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางดำเนินงานคือ

6.1 สร้างวินัยการเรียนรู้ของทีมงาน

6.2 ให้รางวัลแก่สมาชิกของทีมที่เสนอองค์ความรู้ใหม่ให้ทีมงาน

6.3 คิดสร้างกิจกรรมการเรียนรู้ให้ทีมครูและส่งเสริมการนำไปสู่การปฏิบัติ

6.4 นำทีมเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ตามลำดับขั้นตอน คือ กำหนดรูปแบบการเรียนรู้ ระดมความคิด สร้างปทัสฐานและสร้างงาน (form, storm, norm and perform)

6.5 สร้างศักยภาพในการสืบค้นหาความรู้ของทีมงาน สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสร้างสรรค์งานให้กับทีมงาน

7. เสริมแรงให้มีการฝึกปฏิบัติการคิดอย่างเป็นระบบให้กับสมาชิก (encourage practice system thinking) ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางดำเนินงาน คือ

7.1 ให้ครูคิด

7.2 หลีกเลี่ยงการคิดแก้สมมูลฐานของปัญหาแต่ควรแก้ที่สาเหตุ

7.3 แยกแยะรายละเอียดที่สำคัญของสาเหตุของปัญหา

7.4 พิจารณาความสัมพันธ์ของกลุ่มงาน อย่าพิจารณาเฉพาะงาน

7.5 พิจารณากระบวนการทำงาน

7.6 พิจารณาองค์ประกอบของคนและองค์ประกอบของปัญหาควบคู่กัน

7.7 ชี้ให้ครูเห็นความแตกต่างระหว่างการคิดแบบเป็นระบบ กับการคิดที่ละส่วน

8. สร้างแผนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคตเพื่อให้สมาชิกเตรียมตัวเรียนรู้ (use scanning and scenario planning for anticipatory anticipa lea) ผู้บริหารโรงเรียนนำครูให้ศึกษาความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมโรงเรียน แจ้งทำให้ครูเตรียมตัว เมื่อถึงเวลาที่เกิดการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนจะได้เปรียบโรงเรียนอื่น ๆ

9. ส่งเสริมสมาชิกให้ยอมรับและเรียนรู้ความแตกต่างของความคิด วัฒนธรรมและความเป็นสากล (encourage/expand diversity, multicultural and global mindsets and learning) ผู้บริหารโรงเรียนต้องชี้แจงให้ครูมีความเห็นและยอมรับว่าคนเรามีความคิดเห็นไม่เหมือนกัน แตกต่างกันไป ตามวัฒนธรรมของแต่ละกลุ่ม ครูควรเรียนรู้และนำมาใช้ประโยชน์ รวมทั้งศึกษาและยอมรับวัฒนธรรมที่ถือปฏิบัติเป็นสากล

10. เปลี่ยนความคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ใหม่ ๆ (change the mental model related to learning) ผู้บริหารต้องสร้างความตระหนักในการเรียนรู้ตลอดชีวิต ควรหลีกเลี่ยงในการใช้คำพูดว่า “การเรียนรู้” แต่ให้สอดแทรกกิจกรรมที่ทำให้ครูเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา เมื่อครูเกิดการเรียนรู้และปฏิบัติงานได้ดีขึ้น จะทำให้ครูเห็นความสำคัญของการเรียนรู้เอง

ระบบองค์การ (Organization subsystem)

มาควอดท์ (Marguadt, 1996, p.94-99) ได้เสนอวิธีการสร้างระบบองค์การในโรงเรียนดังต่อไปนี้

1. จัดการประชุมวางแผนอนาคตขององค์การเพื่อสร้างวิสัยทัศน์การเรียนรู้ (hold a future search conference to develop vision of learning organization) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นองค์ประกอบแรกและสำคัญที่สุดในการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เทคนิคในการสร้างวิสัยทัศน์คือ จัดประชุมครูและผู้เกี่ยวข้องระดมความคิด ในการประชุมมีหลักการสำคัญคือ

1.1 ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนร่วมกันพิจารณาโรงเรียนทั้งระบบ คือประวัติความเป็นมา แนวคิดที่ใช้ในการบริหารปัจจุบัน จุดเด่น จุดด้อย โอกาส อุปสรรค เป็นต้น

1.2 ให้โอกาสทุกคนคิดอย่างอิสระ หลีกเลี่ยงการเกลี้ยกล่อม

1.3 ตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่า การเรียนรู้ อาจเกิดก่อนหรือหลังการกำหนดวิสัยทัศน์

1.4 ตระหนักเสมอว่า การนำสมาชิกไปสู่การเรียนรู้ เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ของโรงเรียน และชุมชนแวดล้อม

1.5 ผู้บริหารควรช่วยเหลือโดยการจัดโครงสร้างโรงเรียนให้ครูได้มีปฏิสัมพันธ์กัน

1.6 การเปลี่ยนแปลงหน่วยงานย่อย ๆ จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งโรงเรียน

2. ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และสนับสนุนการเรียนรู้ของครูเป็นงานสำคัญอันดับแรก (gain top learning support for becoming a learning organization and for championing learning projects) ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดอย่างเป็นรูปธรรม จัดสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน อาทิ โครงสร้างการบริหาร จัดสรรงบประมาณ ทรัพยากร ให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. สร้างบรรยากาศความร่วมมือในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (create a corporate climate for continuous learn) ผู้บริหารโรงเรียนต้องสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือให้เกิดขึ้นระหว่างครูและผู้เกี่ยวข้อง

3.1 กำหนดให้การเรียนรู้ของครูเป็นวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

3.2 สร้างวัฒนธรรมการปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง

3.3 เมื่อครูเรียนรู้ไม่ถูกต้อง ต้องช่วยเหลือครูให้ดำเนินการอย่างถูกต้อง

3.4 จัดให้ครูได้แลกเปลี่ยนปัญหาการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างไม่ปิดบัง

3.5 สร้างความตระหนักให้ครูแต่ละคนพัฒนาตนเองทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคมและ

สติปัญญา

3.6 ช่วยเหลือครูโดยการขยายสารสนเทศให้กว้างขวางทั้งปริมาณและวิธีการสืบค้น

3.7 ช่วยเหลือครูให้สร้างนิสัยการเรียนรู้

3.8 ใช้ช่วงเวลาว่างจากงานโรงเรียน เป็นเวลาการเรียนรู้ของครู

4. ปรับรื้อนโยบายการบริหารและโครงสร้างการบริหาร(reengineer policies and structure around learning) ในการปรับรื้อนโยบายและโครงสร้างการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางการดำเนินงานคือ

4.1 ตักทอนกระบวนการทำงานและกฎระเบียบที่ไม่จำเป็นให้น้อยลง

4.2 จัดกลุ่มงานให้เป็นกลุ่มเล็ก ๆ

4.3 สำหรับกฎระเบียบที่จำเป็นต้องใช้ ให้ยืดหยุ่นมากที่สุด

4.4 จัดองค์การให้แบนราบและพยายามลดขอบเขตของฝ่ายงาน

4.5 พยายามลดช่วงชั้นการบังคับบัญชา

4.6 จัดการบริหารงานเป็นโครงการ

4.7 สนับสนุนให้ฝ่ายงานคิดสร้างสรรค์ด้วยตนเอง

4.8 หลีกเลี่ยงการใช้ระบบราชการและกฎระเบียบซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้และการทำงานของครู

5. ให้การยอมรับและให้รางวัลการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนและทีมงาน (recognize and reward individual and team learning) มาควอดท์ (Marquadt,1996, p.97) ได้ให้ข้อเตือนใจผู้บริหารโรงเรียนว่า “ทฤษฎีที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในโลกคือ งานใดที่มีรางวัลตอบแทน งานนั้นจะสำเร็จด้วยดี (that which gets rewarded gets done) และในทางตรงข้าม งานใดที่ไม่มีรางวัลตอบแทน ในไม่ช้างานนั้นจะถูกมองข้ามไป(that which is unrewarded is soon abandoned)” ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรยอมรับความสามารถและให้รางวัลการเรียนรู้ของครู เป็นการเสริมแรงซึ่งมีประสิทธิผลต่อการเรียนรู้ของครู

6. กำหนดให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายและกระบวนการทำงานขององค์การ (make learning a part of all policies and procedures) ผู้บริหารโรงเรียนต้องกำหนดนโยบายของโรงเรียนส่วนหนึ่ง ให้เป็นการเรียนรู้ของครู รวมทั้งวางมาตรการดำเนินงานตามนโยบายที่วางไว้

7. สร้างศูนย์อัจฉริยะและนำเสนอความรู้ขององค์การ(establish centers of excellence and demonstration projects) หน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ได้สร้างศูนย์อัจฉริยะ (center of excellence)ขององค์การ ขึ้นในหน่วยงานและให้สมาชิกทุกคนผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนเข้ามาใช้บริการของศูนย์นี้ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำแนวคิดนี้มาใช้โดยจัดผู้รับผิดชอบคอยช่วยเหลือครูหาวิธีการสืบค้น จัดกิจกรรมนำเสนอความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้

8. ใช้หลักการประเมินเป็นกิจกรรมสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้(use measurement of financial and nonfinancial areas as a learning activity) มาควอดท์ (Marquadt, 1996,p.98) ได้อธิบายว่า “งานใดที่มีการประเมิน งานนั้นย่อมจะสำเร็จด้วยดี (that which gets measured gets done) ผู้บริหารโรงเรียนควรประเมินผลทั้งในด้านความคุ้มค่าของงบประมาณที่ใช้และความพึงพอใจของ

นักเรียนและผู้ปกครอง เป็นการตรวจสอบผลของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

9. สร้างสิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้ด้วยการให้เวลาและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านกายภาพ (create time, space and physical environment for learning) ผู้บริหารโรงเรียนต้องจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ จัดชั่วโมงสอนของครูให้มีเวลาว่างในการเรียนรู้

10. สร้างความตั้งใจในการเรียนรู้ของสมาชิกให้เกิดขึ้นทุกสถานที่ตลอดเวลา (make learning intentional at all time and in all locations) ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางดำเนินงาน คือ

10.1 ส่งเสริมให้ครูมีการสัมมนาผลสำเร็จของงานของแต่ละคน

10.2 ฝึกรอบรมเชิงปฏิบัติการการเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน

10.3 บริหารเวลาให้มีการประชุมเสนอผลการเรียนรู้ของครู

10.4 เชิญหรือจ้างวิทยากรมาเสริมความรู้ใหม่ ๆ ให้ครู

10.6 กล้าคิดยุทธวิธีใหม่ ๆ ให้ครูเกิดการเรียนรู้

ระบบสมาชิก (People subsystem)

มาควอดท์ (Marguadt, 1996, p.122-127) ได้เสนอวิธีการสร้างระบบสมาชิกในโรงเรียนดังต่อไปนี้

1. กำหนดนโยบายการให้รางวัลการเรียนรู้ของสมาชิกไว้ในนโยบายบริหารบุคลากร (institute personnel policies that reward learner) ผู้บริหารโรงเรียนสามารถกำหนดนโยบายบริหารงานบุคคล ให้มีการให้รางวัลครูหรือกลุ่มครูที่สืบน้องค้ความรู้หรือช่วยเหลือเพื่อครูให้มีความรู้ตามเกณฑ์ที่กำหนด

2. สร้างทีมงานที่สามารถจัดการทีมงานด้วยตนเอง (create self-managed work team) ลักษณะการจัดทีมงานดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางดำเนินงาน คือ

2.1 มีวัตถุประสงค์ของทีมงานชัดเจน

2.2 กำหนดระยะเวลาชัดเจน

2.3 สมาชิกมีทักษะของการทำงานเป็นทีม

2.4 สมาชิกเข้าใจกระบวนการและหน้าที่ของตน

2.5 มีกระบวนการทำงานของทีมและมีระบบประชาสัมพันธ์ระบบการทำงานให้ผู้อื่นทราบ

2.6 การบริหารจัดการทีมงาน ต้องสอดคล้องกับนโยบาย กระบวนการและระบบงานของ

โรงเรียน

2.7 สมาชิกต้องมีวินัยไม่ทำให้ทีมงานเกิดความเสียหายหรือล่าช้า

2.8 ทีมงานต้องมีความยืดหยุ่น

3. เสริมแรงสมาชิกให้เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ (empower employees to learn and produce)

ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้ทักษะการเสริมแรง การเสริมแรงที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเงินและรางวัลคือ “ผู้บริหารรับผิดชอบต่อการเรียนรู้และการผลิตสิ่งใหม่ ๆ ในองค์การ”

4. เสริมแรงผู้นำกลุ่มงานให้เป็นอย่างผู้นำทางการเรียนและถ่ายทอดความรู้ (encourage leaders to model and demonstrate learning) การกระทำย่อมดังกว่าคำพูด ผู้บริหารโรงเรียนและผู้นำระดับรอง ๆ ลงไป ต้องเป็นตัวอย่างบุคคลแห่งการเรียนรู้ให้กับครูและผู้เกี่ยวข้อง พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์คือ เรียนรู้ แสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็น

5. ส่งเสริมผู้นำกลุ่มงานให้เป็นอย่างอดในกระบวนการเรียนรู้และกิจกรรมการเรียนรู้ (invite leaders to champion learning processes and projects) ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางดำเนินงาน คือ

- 5.1 สร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีปัญหาแล้วรีบแก้ไข
- 5.2 ตอบสนองความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครูตามเวลาอันควร
- 5.3 เมื่อส่งเสริมครูคนใดแล้วต้องสนับสนุนต่อจนแล้วเสร็จ
- 5.4 ใกล้ชิดกับทีมงานเสมอ
- 5.5 สามารถปฏิบัติงานร่วมกับครูที่มีความหลากหลายหรือความขัดแย้ง
- 5.6 สนับสนุนและให้รางวัลบุคคลที่เรียนรู้
- 5.7 ส่งเสริมการทดลองนำความรู้มาปฏิบัติ
- 5.8 พูดคุยเกี่ยวกับการเรียนรู้ทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน
- 5.9 สร้างและเพิ่มโอกาสแห่งการเรียนรู้ให้ครูทุกเวลาและทุกสถานที่
- 5.10 รับฟังความคิดเห็นของครูแต่ไม่ให้คำตอบทั้งหมด ส่งเสริมให้ครูหาคำตอบเอง
- 5.11 พยายามหลีกเลี่ยงการสอนและการควบคุม
- 5.12 อย่างรีบร้อน รอผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน

6. สร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นระหว่างความต้องการการเรียนรู้และการพัฒนาของทั้งส่วนบุคคลและองค์การ (balance learning and development needs of the individual and organization) เนื่องจากองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องการศักยภาพของทั้งครูและศักยภาพของโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องรักษาสมดุลนี้ไว้ หากครูมีความสามารถ นักเรียนก็ต้องมีความสามารถและโรงเรียนก็ต้องมีความสามารถ

7. ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของโรงเรียน (encourage and enhance customer participation organization learning) ผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทในการชักชวนและให้โอกาสนักเรียน ผู้ปกครอง ศิษย์เก่าและชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน เพราะบุคคลเหล่านี้เป็นแหล่งทรัพยากรด้านสารสนเทศที่ยิ่งใหญ่

8. สร้างโอกาสการเรียนรู้ให้กับชุมชน (provide education opportunities for community) โรงเรียนเป็นสถาบันหนึ่งของชุมชน ไม่สามารถแยกจากกันได้ ในการพัฒนาชุมชนผู้บริหารโรงเรียน

มีแนวทางดำเนินงาน คือ

- 8.1 อนุญาตให้ครูและสมาชิกของชุมชนมีส่วนร่วมในโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ
- 8.2 เชิญวิทยากรท้องถิ่นมาร่วมสอนหรือให้ความรู้แก่นักเรียน
- 8.3 สร้างความร่วมมือกับบริษัทเอกชน สถาบันการศึกษา หรืออื่น ๆ ในการจัดการเรียน

การสอน

9. สร้างสัญญาความร่วมมือการเรียนรู้ระยะยาวกับผู้เกี่ยวข้อง (build long-term partnership with vendors and suppliers) ผู้บริหารควรสร้างพันธะผูกพันกับปราชญ์ท้องถิ่น บุคลากรจากหน่วยงานอื่น ศิษย์เก่า หรือสถานประกอบการ ในการจัดกิจกรรมเพื่อให้ครูและนักเรียนในโรงเรียนเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต

10. สร้างการเรียนรู้ให้เต็มศักยภาพจากผู้ที่เกี่ยวข้อง (maximize learning from alliances and joint ventures) ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางดำเนินงานคือ

- 10.1 กำหนดล่วงหน้าว่าโรงเรียนจะได้รับประโยชน์อะไรบ้างจากผู้เกี่ยวข้อง
- 10.2 ในการสร้างพันธะผูกพันให้กำหนดสิ่งที่ต้องการจะได้เป็นวัตถุประสงค์ไว้
- 10.3 กระตุ้นให้ฝ่ายบริหารงานบุคคลดำเนินการตามวัตถุประสงค์
- 10.4 แลกเปลี่ยนบุคลากรในการปฏิบัติงาน

ระบบความรู้ (Knowledge subsystem)

มาควอดท์ (Marguadt, 1996, p.150-154) ได้เสนอวิธีการสร้างระบบความรู้ในโรงเรียนดังต่อไปนี้

1. สร้างความคาดหวังว่าสมาชิกทุกคนต้องรับผิดชอบในการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ให้กับมวลสมาชิกในองค์กร (create expectation that everyone is responsible for collecting and transferring knowledge) ผู้บริหารโรงเรียนควรสร้างความตระหนักให้ครูและบุคลากรทุกคนหาโอกาส “เก็บ” ความรู้ในตลอดเวลาและทุกสถานที่ แล้วนำความรู้เหล่านั้นมาถ่ายทอดให้เพื่อนครูในโรงเรียน การเก็บและถ่ายทอดความรู้ กระทำได้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2. สร้างระบบการหาความรู้จากภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ (systematically capture relevant knowledge external to the organization) การหาทักษะและความรู้จากนอกหน่วยงานเพื่อนำมาใช้ในโรงเรียนเป็นสิ่งจำเป็นในการแข่งขัน ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดระบบการหาความรู้จากภายนอก หรืออาจผู้เชี่ยวชาญมาประเมินโรงเรียน หรือเทียบเคียงคุณภาพกับโรงเรียนอื่น ๆ เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงโรงเรียน

3. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ภายในโรงเรียนเพื่อรวบรวมและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างสมาชิก (organize learning events within the organization to capture and share knowledge) ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางดำเนินงาน คือ

- 3.1 ตรวจสอบยุทธศาสตร์ของโรงเรียนให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม
- 3.2 ตรวจสอบระบบบริหาร ตรวจสอบคุณภาพของโรงเรียน
- 3.3 เขียนรายงานผลการประเมินภายใน
- 3.4 จัดสัมมนาครู ผู้ปกครอง ผู้แทนชุมชน ผู้เชี่ยวชาญเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกัน

และกัน

4. สร้างยุทธศาสตร์วิถีคิดและวิถีเรียนให้กับสมาชิก (develop creative and generative ways of thinking and learning) ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางดำเนินงาน คือ

4.1 บอกครูให้คิดสร้างยุทธวิธีการเรียนรู้ โดยกำหนดกระบวนการและการประเมินผล เพื่อให้มีการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

4.2 ให้รางวัลผู้ที่พยายามคิดรูปแบบดังกล่าว

4.3 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การคิดสร้างสรรค์และการคิดอย่างมีเหตุผล

4.4 สนับสนุนครูทุกคนให้คิด เพื่อที่ผู้บริหารจะคัดเลือกความคิดที่ดีที่สุด

5. ส่งเสริมและให้รางวัลสมาชิกที่สร้างนวัตกรรมหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ (encourage and reward innovations and inventions) ผู้บริหารโรงเรียนสามารถส่งเสริมครูให้คิดนวัตกรรมใหม่ๆ โดยให้เวลาครูในการคิด (สอนน้อยลง) ให้อิสระครูทำการทดลอง ทั้งนวัตกรรมการสอนและสิ่งประดิษฐ์สำหรับการสอน

6. ฝึกอบรมสมาชิกในการจัดเก็บองค์ความรู้และการนำออกมาใช้ (train staff in storage and retrieval of knowledge) ผู้บริหารโรงเรียนจัดอบรมครูในโรงเรียนในการเก็บองค์ความรู้และการนำออกมาใช้ อาจสร้างระบบฐานข้อมูลและระบบเชื่อมโยงภายในโรงเรียนเพื่อให้การเก็บและการใช้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

7. ส่งเสริมการรวมทีมและการหมุนเวียนงานเพื่อให้การถ่ายโยงการเรียนรู้กระจายไปทั่วโรงเรียน (encourage team mixing and job rotation to maximize knowledge transfer across boundaries) ผู้บริหารควรส่งเสริมการหมุนเวียนงานในโรงเรียน หากกระทำอย่างเหมาะสมและมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าจะเป็นการเพิ่มพูนการเรียนรู้ของครูได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้งาน

8. สร้างระบบบริหารโดยใช้ความรู้ สร้างค่านิยมในความต้องการการเรียนรู้ให้กับบุคลากรทั้งโรงเรียน (develop a knowledge base around the values and learning needs of the organization) ผู้บริหารบริหารงานจากหลักการทฤษฎีทางการบริหาร และทฤษฎีการเรียนรู้ของนักเรียน ครูและผู้เกี่ยวข้องในโรงเรียนคิดและทำงานโดยมีหลักการรองรับ

9. สร้างระบบการรวบรวมและการจัดเก็บองค์ความรู้ (create mechanisms for collecting and storing learning)) ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางดำเนินงานคือ

9.1 แต่งตั้งครูทำหน้าที่บริหารจัดการข้อมูล

9.2 กำหนดให้การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ถือเป็นงานในความรับผิดชอบและเป็น
จริยธรรมทางวิชาชีพ

9.3 การพัฒนาความรู้ของครูเป็นรายการหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

9.4 ครูต้องเขียนรายงานสั้น ๆ แสดงผลการเรียนรู้ก่อนที่จะได้ค่าตอบแทน

9.5 ทุก ๆ 3 เดือน ผู้ช่วยผู้บริหารหรือหัวหน้าหมวดจะต้องรายงานให้ผู้บริหารทราบว่า
ได้ส่งองค์ความรู้อะไรบ้างลงในฐานข้อมูลของโรงเรียน

9.6 ควรกำหนดเครือข่ายคอมพิวเตอร์และลักษณะข้อมูลที่จะสืบค้นเผยแพร่ให้ครูทราบ

9.7 โรงเรียนควรเผยแพร่รายชื่อสมาชิก ผู้เชี่ยวชาญและเอกสารหลักสำหรับวิชาชีพให้
ครูทราบ

9.8 โรงเรียนอาจจัดระบบการเก็บรวบรวมความรู้จากวารสารทางวิชาการ

10. เปลี่ยนสถานที่ปฏิบัติงานให้เป็นห้องเรียน (transfer classroom learning to the job)
ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดให้ครูหาความรู้ประกอบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยตระหนักว่า
การเรียนรู้ในเทคนิค หลักการ ทฤษฎีในการให้ความรู้แก่นักเรียนเป็นภาระงานที่ต้องปฏิบัติ

ระบบเทคโนโลยี (Technology subsystem)

มาควอดท์ (Marguadt, 1996, p.174-178) ได้เสนอวิธีการสร้างระบบความรู้ในโรงเรียน
ดังต่อไปนี้

1. ส่งเสริมและสนับสนุนสมาชิกทุกคนให้ใช้ระบบเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ (encourage and
enable all staff to connect into the information highway) ผู้บริหารโรงเรียนอาจสนับสนุนในการจัด
บริการเครือข่ายอินเทอร์เน็ตไว้ในโรงเรียนอย่างเพียงพอ หรือให้สวัสดิการครูใช้อินเทอร์เน็ต
โดยโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่าย

2. สร้างศูนย์การเรียนรู้โดยใช้ระบบมัลติมีเดียและเทคโนโลยีที่ทันสมัยอื่น ๆ (develop
multimedia, technology-based learning center) ผู้บริหารโรงเรียนอาจจัดการเรียนรู้ให้ครู โดยจัด
ศูนย์การเรียนรู้ที่มีสื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอน แผ่นซีดี ดีวีดี หรืออื่นๆ สำหรับให้ครู
ได้ศึกษาด้วยตนเอง

3. สร้างและขยายระบบการสอนที่เรียกว่า interactive video instruction ปัจจุบันการสอนระบบ
นี้มิใช้อยู่ในสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนอาจประยุกต์ใช้จากระบบอินเทอร์เน็ตได้

4. ใช้เทคโนโลยีในการเก็บรวบรวมความคิดและองค์ความรู้จากบุคคลภายนอกองค์กร
(use technology to capture knowledge and ideas from people within and outside the organization)
ผู้บริหารโรงเรียนอาจส่งเสริมให้ครูจัดระบบการเก็บรวบรวมจากแหล่งต่างๆ อาทิผู้เชี่ยวชาญ
ผู้บริหาร หรือผู้นอองค์กรต่าง ๆ

5. จัดหาและพัฒนาศักยภาพเทคโนโลยีการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนและทีมงาน (acquire and develop competencies in groupware and self - learning technology) การจัดหาสื่อที่เป็นชุดสำหรับทีมงานทำให้ประหยัดเวลาในการปฏิบัติงานหรือการเรียนรู้ รวมถึงสื่อที่ใช้สำหรับครูแต่ละคนเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในการเปลี่ยนแปลงให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

6. ติดตั้งระบบอิเล็กทรอนิกส์ช่วยเหลือการปฏิบัติงาน (install electronic performance support systems) การที่ครูจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการเรียนรู้นั้น ผู้บริหารควรจัดหาอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้ครู ซึ่งนอกจากครูจะได้เรียนรู้การใช้อุปกรณ์ดังกล่าวแล้ว ยังได้รับความรู้อื่นๆ ซึ่งอุปกรณ์เหล่านี้เป็นสื่อนำความรู้ให้ครูด้วย

7. วางแผนและพัฒนาระบบการเรียนรู้แบบทันที่ (plan and develop a just in time learning system) หลักการของการเรียนรู้แบบนี้คือ ครูสามารถหาความรู้ที่ต้องการขณะปฏิบัติงานโดยไม่เสียเวลา สามารถหาได้ทันที่ การจัดระบบดังกล่าวโดยหลักการแล้วต้องใช้เทคโนโลยีเชิงระบบที่ซับซ้อน แต่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถจัดได้ ในรูปของคู่มือการสอน คู่มือการปฏิบัติงาน ทั้งในรูปแบบเอกสารหรือฐานข้อมูล

8. สร้างนวัตกรรมเทคโนโลยีที่มีศักยภาพในการใช้งานในโรงเรียน (build internal courseware technology and capability) ผู้บริหารสร้างระบบย่อยๆ ที่ส่งเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงานในโรงเรียน อาทิ โปรแกรมการประเมินเพื่อบ่งชี้นักเรียน โปรแกรมช่วยตัดสินใจ โปรแกรมการตรวจวัดเจตคตินักเรียน หรืออื่น ๆ

9. สร้างความตระหนักและเห็นคุณค่าของเทคโนโลยีว่ามีศักยภาพในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ (develop awareness and appreciation of technology for corporate wide learning) ผู้บริหารโรงเรียนพูดคุยในทุกโอกาสเกี่ยวกับคุณค่าของระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและเครือข่ายการเรียนรู้ระดับท้องถิ่น นำองค์ความรู้มาเป็นตัวอย่างให้ครู ผลที่ได้คือครูจะเปลี่ยนค่านิยมเป็นเห็นคุณค่าของการใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้

10. เพิ่มการใช้เทคโนโลยีในการบริหารหน่วยงานและบริหารทรัพยากรบุคคล (increase technological responsibility of management and human resource staff) ผู้บริหารโรงเรียนต้องพยายามนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารงานของโรงเรียน รวมทั้งพัฒนาทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

สรุป

จะเห็นว่ากิจกรรมเสนอแนะของระบบย่อย 5 ระบบที่ใช้กับครูผู้สอนและบุคคลที่เกี่ยวข้องในการสร้างโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังที่เสนอมานี้ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถใช้กิจกรรมเหล่านี้ในการช่วย ส่งเสริม ให้บุคลากรในสังกัดปรับเปลี่ยนมาเป็น “บุคคลแห่งการเรียนรู้” เมื่อครูปรับค่านิยมและพฤติกรรมหาความรู้แล้ว ครูก็สามารถนำความรู้ที่ได้มาปรับปรุงการสอนของตน

ให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นครูยังได้แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่ตนได้ศึกษากับเพื่อนร่วมงาน ก่อให้เกิดการถ่ายโยงการเรียนรู้ในระหว่างทีมงานและระหว่างทีมงาน ในที่สุดปฏิสัมพันธ์ระหว่างทีมงานจะก่อให้เกิด “การเรียนรู้ระดับโรงเรียน” หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง “โรงเรียนก็จะมีสภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้”

เอกสารอ้างอิง

- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2543). *คุณภาพคือการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ : บริษัท ส. เอเชียเพลส จำกัด.
- Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning*. 2nd Ed. Oxford: Blackwell Publishing.
- Hoy W.K. and Miskel, C.G. (2008). *Educational Administration : Theory, Research and Practice*. New York: McGraw - Hill, Inc.
- Marquardt, M.J., (1996). *Building the Learning Organization : A System Approach to Quantum Improvement and Global Success.*, New York: McGraw-Hill, Inc.
- Pedler, M., Burgogyne, J. and Boydell, T. (1997). *The Learning Company:A Strategy for sustainable development. 2nd Ed.* London ; McGraw-Hill.
- O’Keeffe, T. (2002). Organizational Learning: a new perspective. *Journal of European Industrial Training*, 26(2), pp.130-141
- Senge, P.M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B. and Smith, B. J. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organization.* New York: Doubleday Dell Publishing Group, Inc.
- Watkins, K. E., and Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the Learning Organization.* San Francisco, Jossey-Bass.

วารสารวิทยบริการ
ปีที่ ๒๓ ฉบับที่ ๑ มกราคม-เมษายน ๒๕๕๕

การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ผศ.ดร.ลธิพร นียมศรีสมศักดิ์

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล ผศ.ดร.ลธิพร นียมศรีสมศักดิ์ ประวัติการศึกษา
การศึกษา การศึกษาระดับบัณฑิต การสอนภาษาอังกฤษ วศ. ประสานมิตร 2515
การศึกษามหาบัณฑิต บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร 2527
Ed.D. (Educational Administration) University of Northern Philippines
2535
การทำงาน ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา 2519
หัวหน้างานวิจัยและวัดผลการศึกษา/หัวหน้างานภาษาอังกฤษ
สพจ.นครนายก 2535
อาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา 2539
ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา 2554 (ปัจจุบัน)
ที่อยู่ปัจจุบัน ผศ.ดร.ลธิพร นียมศรีสมศักดิ์
ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
20131
